aract Auvergne

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Les clés d'une Intégration Réussie

Savoir-faire

Conditions de travail

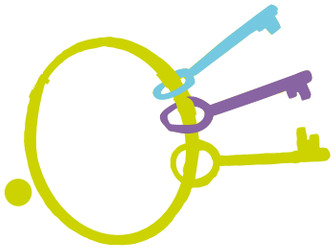
Transmission

Organisation

Parcours professionnel

Evaluer & Réussir l'intégration des nouveaux salariés

Les Clés...



...d'une intégration réussie

Réussir l'intégration des salariés : un enjeu essentiel pour l'entreprise

- Réduire le turnover et améliorer l'attractivité
- Optimiser l'organisation et améliorer les conditions de travail
- Anticiper les évolutions du personnel et les parcours professionnels
- Renforcer l'efficacité et la performance de l'entreprise

Pour les salariés

- Renforcer la qualité d'accueil
- Favoriser des conditions de travail satisfaisantes
- Permettre une bonne intégration dans l'équipe
- Proposer l'acquisition de savoir-faire

Questions clés

Pour une intégration réussie, l'entreprise doit connaître au mieux ses besoins pour adapter ses pratiques d'intégration.

>> Pratiques d'embauche

L'entreprise embauche t-elle régulièrement de nouveaux salariés ?
Avec quel statut (CDI, CDD, Intérim) ?
L'entreprise a-t-elle une politique de fidélisation ?

>> Profil des nouvelles embauches

Les nouveaux salariés connaissent-ils le secteur d'activité ?
Connaissent-ils l'entreprise ?

>> Saisonnalité de l'activité

Quelles sont les variations de l'activité ?
Pendant le saison, quelle est la proportion de salariés temporaires et permanents ?

>> Transmission des savoir-faire de l'entreprise

Quels sont les savoir-faire liés aux produits ?
Ques sont les savoir-faire liés aux process de production ?
L'entreprise a-t-elle des savoir-faire spécifiques identifiés ?

>> Niveau des contraintes clients

Quels sont les délais de commandes ?
La production est-elle souvent réalisée dans l'urgence ?
Y a t-il une grande diversité de produits ou de références (grandes ou petites séries) ?

Le questionnaire élaboré par l'ARACT Auvergne en partenariat avec l'Uriaa, vous accompagnera dans la définition des spécificités de l'entreprise et vous fournira les clés pour la mise en place d'une intégration réussie des nouveaux salariés.

Préparer l'arrivée des nouveaux salariés

Identifier et impliquer des acteurs internes et externes

Acteurs	Rôles
Branche professionnelle et organisme de formation	Information et formation des nouveaux salariés en amont de l'intégration
Agences d'intérim	Information sur l'entreprise et le secteur en amont de l'accueil dans l'entreprise
Encadrement	Organiser le travail pour faciliter l'intégration des nouveaux salariés Favoriser les conditions d'exercice d'un éventuel tutorat afin de faciliter la transmission des savoir-faire
Salariés	Intégrer les nouveaux dans l'équipe Transmettre les savoirs
Représentants du Personnel et CHSCT	Appui santé et sécurité au travail, accueil au poste Suivi des données de santé dans le cadre des instances CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail) et DP (Délégués du Personnel) Lien entre nouveaux salariés, encadrement et direction

Recenser les éléments à transmettre

Les caractéristiques de l'activité et du poste : sécurité – hygiène – qualité – produit(s) – process.
Le fonctionnement de l'entreprise : badges – vestiaire – équipement bureautique, règlement intérieur.

Préparer le livret d'accueil

Le livret d'accueil peut être remis au salarié avant son arrivée.

Accueillir les nouveaux salariés

Présenter le poste de travail

Environnements technique, informatique et organisationnel, formation à la sécurité et prévention

Rencontrer les membres de l'équipe

Personnel d'encadrement – collègues – référents

Effectuer un entretien suite à la 1ère journée d'accueil

Bilan – questions /réponses

Organiser leur parcours d'intégration

Prévoir un temps d'adaptation au poste

Il s'agit de laisser le temps au nouvel arrivant de se familiariser avec sa nouvelle activité de travail, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise et de prévoir un temps d'immersion adapté selon la formation et le profil du salarié.

Favoriser la coopération avec les collègues

Vous pouvez organiser des équipes anciens / nouveaux, faciliter l'entraide et l'échange de savoir-faire opérationnels.

Engager l'intégration dans une perspective de parcours

L'objectif est de faciliter la construction de l'expérience en favorisant la connaissance de différentes situations de travail.

Mode d'emploi de l'autodiagnostic

>> Faites l'état des lieux en répondant aux questions suivantes.

>> Comptabilisez le nombre de points obtenus pour définir le profil des pratiques de votre entreprise en matière d'intégration des nouveaux salariés.

>> Sur la base des suggestions énoncées, identifiez les leviers d'amélioration pour votre dispositif d'intégration !

Objectifs de l'autodiagnostic

- Etablir un état des lieux sur les caractéristiques et les pratiques de l'entreprise.
- Optimiser les procédures d'intégration compte tenu des métiers, de l'organisation, des conditions de travail et des objectifs de compétitivité de l'entreprise.

Expériences d'entreprises

>> Accueil
« Ici, les premiers jours sont déterminants, on voit très vite si la personne va rester ou non »
Responsable qualité - sécurité

>> Transmission des savoir-faire
« Le savoir faire exercé à ce poste est déterminant pour le reste de la production. Le poste n'est occupé que par des anciens »
Responsable d'atelier

>> Gestion de la saisonnalité
« Notre activité est très haute pendant 4 mois de l'année, ce qui fait que nous avons une procédure particulière d'intégration des saisonniers »
DRH

>> Parcours
« Après 18 mois dans l'entreprise, je suis polyvalent mais je souhaiterais connaître plus à fond un métier »
Intérimaire polyvalent

>> Organisation du travail
« Dans notre atelier, nous avons beaucoup de nouveaux. Nous n'avons pas toujours le temps de les former sur les aspects les plus techniques du poste »
Opératrice conditionnement

Faites votre autodiagnostic !

Les clés Intégration Réussie

À l'origine de l'autodiagnostic

- **Un partenariat entre l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT Auvergne) et l'Union Régionale des Industries AgroAlimentaires d'Auvergne (URIAA Auvergne)**, qui se sont associés pour réfléchir aux pratiques d'intégration des nouveaux salariés et pour identifier les freins et leviers des entreprises du secteur.

Pourquoi cette thématique ? Un constat de la branche sur le manque d'attractivité et les difficultés de recrutement de salariés dans le secteur.

Pourquoi un autodiagnostic ? Faire un outil simple, concret et rapide pour aider les PME et TPE du secteur agro-alimentaire à réussir l'intégration des nouveaux salariés.

- **L'implication de 4 PME régionales de l'industrie agroalimentaire**

Cartry, Clermont-Ferrand (63)
Compagnie des Fromages et Riches Monts, Brioude (43)
Fromageries Dischamp, Sayat (63)
Sicaba, Bourbon-l'Archambault (03)

Nous adressons aux entreprises nos plus vifs remerciements pour leur implication dans la réussite de ce projet.

L'ARACT Auvergne

Apporte son appui, son savoir-faire et son expérience aux entreprises, aux salariés et à leurs partenaires.

Nos domaines d'actions

Former, outiller, accompagner les chefs d'entreprise, représentants du personnel, salariés, CHSCT, délégués du personnel, organisations syndicales pour agir sur l'amélioration des conditions de travail

ARACT Auvergne
Parc Technologique La Pardieu
2, avenue Léonard de Vinci
63000 Clermont-Ferrand
Tél. : 04.73.44.35.35 – Fax : 04 73 44 35 39
www.auvergne.aract.fr

BeCome | www.agence-become.fr

Cette action a été menée en partenariat avec

l'URIAA Auvergne

Parc industriel des Gravanches
18-20 rue Jacqueline Auriol
63100 Clermont Ferrand

Tél. 04 73 14 18 23 – Fax : 04 73 14 18 10

aract Auvergne
Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

URIAA Auvergne

anact
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Préfet de la Région Auvergne

Direccte Auvergne
Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

l'Europe s'engage en Auvergne avec le FSE

QUESTIONNAIRE

Les clés Intégration Réussie

1) Quel est l'effectif total de votre entreprise ?

▲ De 1 à 9 ■ De 20 à 49 ● + De 50

2) Avez vous recours aux contrats temporaires (intérim, CDD) ?

▲ Jamais ■ Parfois ● Souvent

3) Avez-vous des postes ou métiers sur lesquels le turn over est important ?

● La majorité ■ Quelques uns ▲ Peu ou pas

4) Votre activité est-elle soumise à une saisonnalité ?

● La saisonnalité est marquée avec des surcroîts d'activité entrainant des embauches ou une réorganisation interne.

■ Il n'y a pas de saisons marquées mais des pics d'activité.

▲ Il n'y a aucune saisonnalité.

5) Lors de l'arrivée d'un nouveau salarié, vous lui proposez :

● Un livret d'accueil avec les droits et les devoirs de tout salarié, quel que soit le type de contrat ou le poste.

■ Un livret avec une visite de l'entreprise et des démarches spécifiques selon la durée du contrat et le métier.

▲ Une période d'immersion dans l'équipe est prévue en plus de l'accueil, ainsi qu'une formation sur les connaissances de base du métier, du produit ou du fonctionnement des équipes.

6) Tous les nouveaux salariés ont-ils une phase d'accueil organisée?

● Nous procédons à une démarche d'accueil organisée pour les salariés qui doivent rester dans l'entreprise (ex : CDI, apprentis, CDD longue durée).

■ Nous accueillons tous les salariés, sauf si ceux-ci arrivent dans des circonstances difficiles (renfort ponctuel, urgence) ou à des heures qui ne conviennent pas (matin tôt avant l'arrivée du responsable de l'accueil).

▲ Tous les salariés sont accueillis, nous nous organisons pour que les nouveaux arrivent au moment opportun / nous préparons l'intégration (remise du livret d'accueil avant…).

QUESTIONNAIRE (suite)

7) Pour le personnel saisonnier, avez-vous une procédure d'intégration ?

● Non.

■ Les saisonniers ont la même procédure d'intégration que les autres nouveaux embauchés (ex : formation, période d'adaptation, connaissance de plusieurs métiers).

▲ Les saisonniers ont une procédure d'intégration spécifique (ex : organisation de formation) car le travail en saison nécessite des savoirs particuliers et une organisation adaptée.

8) Quelles sont les connaissances et les savoir-faire (produit, process de production) à acquérir pour les salariés de l'entreprise ?

● Seuls quelques salariés, sur des postes clés, doivent détenir des connaissances et/ou savoir-faire métier spécifiques.

■ La plupart des salariés doit acquérir des connaissances et/ou savoir-faire métier spécifiques.

▲ Pour tous les postes, les salariés doivent détenir des connaissances et/ou savoir-faire métier spécifiques.

9) Pour la transmission des savoirs (connaissances et savoir-faire) :

● Vous connaissez la nature de ces savoirs et vous savez qui sont les salariés qui les détiennent.

■ Pour les postes qui nécessitent des savoirs spécifiques, vous avez prévu une formation ponctuelle pour favoriser leur acquisition.

▲ Vous avez une démarche globale de transmission des savoirs, avec des binômes systématiques anciens/nouveaux.

10) Comment se caractérise votre relation client ?

● Il y a peu de stocks et /ou de multiples références, les commandes sont souvent traitées dans l'urgence.

■ Les délais sont courts mais il y a du stock et / ou peu de variété dans les produits.

▲ Les demandes des clients sont connues et planifiées à l'avance.

11) Concernant les postes à forte contrainte organisationnelle (liée à une exigence de qualité, une fin de ligne, un goulot d'étranglement, de fortes cadences , un volume important de production…)

● Les nouveaux entrants sont presque toujours affectés sur ces postes car les tâches sont simples à effectuer. Les aléas, pannes ou dysfonctionnement sont gérés le cas échéant par des salariés expérimentés.

■ Les nouveaux entrants sont rarement affectés sur ces postes .

▲ Vous avez prévu un appui entre anciens et nouveaux sur ces postes.

▲ 5 POINTS ■ 3 POINTS ● 1 POINT

Vous avez plus de 36 points

L'intégration des salariés n'a plus de secret pour vous, accueillir le salarié, l'accompagner dans l'entreprise et faciliter son intégration font partie de votre culture RH.

Nos recommandations

Renforcer la procédure d'accueil et d'intégration
Après avoir fait le point sur votre procédure d'accueil et d'intégration et vous être assuré que tous les nouveaux salariés y ont accès, renforcez la phase préparatoire à l'intégration : personnes impliquées en interne et partenariats externes à l'entreprise, points réguliers sur les éléments les clés à connaître par le salarié. Pour cela, vous pouvez renforcer le rôle des Représentants du Personnel et en particulier du CHSCT ou des Délégués du Personnel, impliquer le Dirigeant ou l'employeur à la politique de prévention santé – sécurité au travail. Pour les plus récemment embauchés, organiser le parcours professionnel dans l'entreprise. Ex : permettre au nouvel arrivant d'avoir des perspectives en connaissant plusieurs métiers, accompagner la polyvalence souvent demandée aux nouveaux.

Intégrer la saisonnalité dans la Gestion des Ressources Humaines
Pour les saisonniers qui reviennent régulièrement dans l'entreprise, un parcours professionnel pourrait être prévu, pour qu'ils puissent évoluer dans leurs compétences. Ceci permettrait également de prendre en compte leurs conditions de travail et leur santé tout au long de leur parcours. Ex : formation, évolution des compétences, prévention de l'usure professionnelle.

Identifier et transmettre les savoir - faire
Pour poursuivre l'identification et la transmission des savoirs : même sur les postes qui a priori demandent peu de savoir-faire, chercher à identifier les « trucs et astuces » qui permettent aux salariés les plus expérimentés d'être efficaces et de préserver leur santé tout en assurant la production (les savoir-faire de préservation ou de prudence). Ces éléments sont souvent sous estimés dans la formation des nouveaux salariés. Ces savoirs sont souvent liés à une bonne connaissance des produits, des machines, des clients ou des fournisseurs. Ex : dans cette fromagerie, sur le poste approvisionnement de la ligne, la connaissance du produit permet de limiter le frottement des fromages et donc le nombre de gestes tout en tenant la cadence. Un mode opératoire qui amènerait à frotter tous les fromages ne satisferait pas mieux les critères qualité et augmenterait le risque de TMS (Troubles Musculosquelettiques).

Améliorer l'organisation du travail face aux contraintes clients
Sur les ateliers à fortes contraintes organisationnelles (forte cadence, nombreuses références en fin de ligne, goulots d'étranglement), formez les nouveaux salariés pour qu'ils soient en renfort lors de la survenue d'aléas ou dysfonctionnements à régler dans l'urgence. Vous pouvez par exemple prévoir une organisation qui facilite la coopération entre anciens et nouveaux et envisager de former les salariés à plusieurs postes (les nouveaux sont souvent affectés aux tâches simples, qui ne demandent que peu de formation). Suite à la phase de formation, élaborez un test de connaissance qui permette de valider les connaissances tant du travail à réaliser (tâche, délais, qualité) que de la prise en charge des dysfonctionnements (problèmes techniques, erreur d'étiquetage, changement de série imprévu…)

Vous avez de 18 à 36 points

Vous réfléchissez aux différentes façons d'intégrer vos salariés et vous tenez à leur consacrer du temps. Dans l'ensemble, votre démarche est satisfaisante, mais vous pouvez chercher à l'améliorer.

Nos recommandations

Renforcer la procédure d'accueil et d'intégration
Pour préparer l'accueil et l'intégration, vous pouvez travailler avec les partenaires de l'emploi et de la formation,

en particulier les agences d'intérim. Vérifiez que quelque soit son statut ou la durée de son contrat (intérimaire, CDD, saisonnier, CDI), chaque salarié bénéficie d'un accueil (au moins sur les points essentiels). Par exemple, évitez l'entrée dans l'entreprise à des heures qui ne permettent pas cet accueil. Puis cherchez au maximum à accompagner l'intégration : visite, binômes anciens/nouveaux, implication de l'équipe de travail lors de l'intégration. Vous pouvez aussi adapter l'intégration selon les caractéristiques des salariés : formation spécifique pour les contrats les plus longs ou les métiers plus qualifiés.

Intégrer la saisonnalité dans la Gestion des Ressources Humaines

Cherchez à identifier ce qui change dans le travail et l'organisation pendant la saison : produits particuliers, contraintes de travail, aléas et leurs origines, dysfonctionnements, travail dans l'urgence, forte cadence. Vous pourrez ainsi repérer les postes et savoirs critiques pour adapter la formation des salariés et l'organisation du travail.

Identifier et transmettre les savoir-faire

En dehors des postes clés pour lesquels l'importance des savoirs et de l'expérience est reconnue, cherchez à identifier comment les savoir-faire s'exercent à tous les niveaux, dans chaque poste. Ceci vous permettra de mieux connaître les besoins en terme de formation, de formaliser les savoirs (et aider à la réalisation des fiches de poste) et de faciliter l'organisation de la transmission des savoirs pour les nouveaux salariés.

Améliorer l'organisation du travail face aux contraintes clients

Lorsque les nouveaux salariés sont affectés à des postes à fortes contraintes organisationnelles (forte cadence, nombreuses références en fin de ligne, goulots d'étranglement), veillez à ce que la composition de l'équipe permette l'appui des salariés expérimentés, et prévoir un temps d'adaptation supplémentaire.

Vous avez moins de 18 points

Tant sur la théorie que dans la pratique, vous rencontrez des difficultés à intégrer vos salariés. Soyez plus vigilant afin d'assurer la performance de vos équipes, préserver les conditions de travail, le développement professionnel des nouveaux salariés, et l'efficacité de votre entreprise !

Nos recommandations :

Renforcer la procédure d'accueil et d'intégration

Faites le point sur votre procédure d'accueil et d'intégration, en coopération avec les salariés et leur représentants : définissez le socle de connaissances à acquérir par tous les nouveaux salariés (connaissance de l'entreprise, des produits, normes qualité, sécurité). Organisez l'accueil avec la remise d'un livret, la visite de l'entreprise, la présentation du poste et de l'équipe, par un membre de la Direction ou de l'encadrement.

Intégrer la saisonnalité dans la Gestion des Ressources Humaines

Si vous embauchez du personnel saisonnier, envisagez une intégration spécifique : organisation des équipes pour permettre l'accueil, formation et visite collectives, remise du livret d'accueil…

Identifier et transmettre les savoirs

Identifier les savoirs spécifiques sur les produits (connaissance de la variété des produits), sur les process et favoriser la transmission des savoirs : formation, organisation des équipes, temps d'adaptation aux postes…

Améliorer l'organisation du travail face aux contraintes clients

Limiter l'affectation des nouveaux entrants sur des postes à fortes contraintes organisationnelles (forte cadence, nombreuses références en fin de ligne, goulots d'étranglement). Soyez vigilant à la composition des équipes : par exemple éviter les postes où il n'y a que des nouveaux ou intérimaires.